

**ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ**  
**ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Α.Ο.Δ.)**

*Πανελλαδικές Εξετάσεις Ημερήσιων - Εσπερινών ΕΠΑ.Λ. 2026*

Τρίτη 9 Ιουνίου 2026

**ΘΕΜΑ Α**

**A1. Χαρακτηρισμός προτάσεων**

- A. Λάθος
- B. Λάθος
- Γ. Σωστό
- Δ. Σωστό
- Ε. Σωστό

**A2. Πολλαπλής επιλογής**

1. Σωστή απάντηση: **β. τριτογενή τομέα παραγωγής**
2. Σωστή απάντηση: **γ. Ε - ομαδικού τύπου**

**ΘΕΜΑ Β**

**B1α. Αντικείμενο της λειτουργίας της Διοίκησης των Πωλήσεων**

Αντικείμενο της λειτουργίας των πωλήσεων είναι να προσελκύσουν και να πείσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό η αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας μετατρέπεται σε χρήμα. Αυτό εισρέει στην επιχείρηση βελτιώνοντας την οικονομική της θέση και τελικά επαναχρησιμοποιείται απ' αυτήν σε διάφορες δραστηριότητες.

**B1β. Τρόποι διανομής του προϊόντος στους καταναλωτές**

Το προϊόν διανέμεται στους καταναλωτές με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Έτσι, άμεση πώληση είναι εκείνη σύμφωνα με την οποία ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν απ' ευθείας από τον παραγωγό και έμμεση, εκείνη που πραγματοποιείται με την βοήθεια ενδιάμεσων, όπως οι χονδρέμποροι, οι λιανοπωλητές, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, οι παραγγελιοδόχοι.

## **B1γ. Τα τρία βασικά στάδια της Διοίκησης των Πωλήσεων**

Η διοικητική διαδικασία στις πωλήσεις περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια :

- Τον προγραμματισμό, ο οποίος περιλαμβάνει την πρόβλεψη των πωλήσεων και τον καθορισμό στόχων, το σχεδιασμό των περιοχών πώλησης και τον προσδιορισμό του απαιτούμενου αριθμού πωλητών.
- Την υλοποίηση του προγράμματος που περιλαμβάνει την επιλογή, την πρόσληψη και την κατάρτιση των πωλητών, την παρακίνηση και τα συστήματα αμοιβών τους.
- Την αξιολόγηση του αποτελέσματος του προγράμματος, που περιλαμβάνει διάφορες διαδικασίες αξιολόγησης, όπως π.χ. της επίδοσης των πωλητών.

## **B1δ. Σχέση επιτυχούς πώλησης και αποτελεσματικής επικοινωνίας**

Η επιτυχής πώληση εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή. Οι προσωπικές πωλήσεις είναι συνήθως ο πλέον κατάλληλος τρόπος για να επιτύχει η επικοινωνία. Υπάρχει άμεση επικοινωνία μεταξύ πωλητή και καταναλωτή. Στο σημείο αυτό εστιάζεται και η διαφορά μεταξύ της προσωπικής πώλησης από τη μαζική πώληση και την προώθηση των πωλήσεων.

Υπάρχει συνεργασία των πωλήσεων με τη γενικότερη λειτουργία του marketing, καθώς και με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως της παραγωγής, των χρηματοοικονομικών κ.α.. Επομένως, για να αναπτυχθούν οι πωλήσεις, θα πρέπει να προσδιορισθούν οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται, οι σχέσεις συνεργασίας που δημιουργούνται με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, η κατανομή αρμοδιοτήτων στα στελέχη, η επιλογή και η κατάρτιση των πωλητών κ.τ.λ.

## **ΘΕΜΑ Γ**

### **Γ1α. Ανάλυση των Εναλλακτικών Λύσεων**

Αφού αναπτύξουμε αρκετές εναλλακτικές λύσεις, προχωρούμε στην ανάλυσή τους. Η ανάλυση συνίσταται στην εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων της κάθε πρότασης, στον εντοπισμό δηλαδή των μειονεκτημάτων που περικλείει και των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η κάθε λύση. Στην περίπτωση του παραδείγματός μας το μειονέκτημα της πρώτης λύσης είναι η μείωση του όγκου παραγωγής, λόγω του χρόνου εργασίας που θα αφιερώσουν οι ειδικευμένοι εργάτες για τους ανειδίκευτους.

Το μειονέκτημα της δεύτερης λύσης είναι ότι οι εξωτερικοί συνεργάτες θα προσφέρουν γενικής φύσεως γνώσεις κι όχι αυτές που απαιτούνται για τις συγκεκριμένες θέσεις παραγωγής. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι τα μειονεκτήματα ή τα πλεονεκτήματα αντίστοιχα, μπορούν να είναι ποσοτικής (λιγότερες μονάδες προϊόντος, π.χ. 400 προϊόντα λιγότερα την ημέρα) ή ποιοτικής φύσεως (π.χ. γενικές γνώσεις κι όχι ειδικές). Η διαφορετική φύση των μειονεκτημάτων καθιστά δύσκολη τη σύγκριση των εναλλακτικών λύσεων μεταξύ τους.

## **Γ1β. Υλοποίηση της Απόφασης**

Η Υλοποίηση της Απόφασης αποτελεί το τελευταίο βήμα κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό βήμα, γιατί μας θυμίζει ότι δεν αρκεί να πάρουμε μία απόφαση, αλλά και να διαπιστώσουμε στην πράξη πόσο υλοποιήσιμη και αποτελεσματική είναι. Για να εφαρμοστεί η λύση που επιλέξαμε στο προηγούμενο βήμα, χρειάζεται να καταστρώσουμε ένα σχέδιο δράσης. Στο βήμα λοιπόν αυτό, περιλαμβάνεται μεταξύ άλλων, και η ανάπτυξη του κατάλληλου σχεδίου δράσης.

Στην περίπτωση του παραδείγματος μας, αν επιλέξουμε τη λύση της αυστηρής καθοδήγησης από επόπτες, τότε στο σχέδιο δράσης θα πρέπει να περιλαμβάνεται κάθε λεπτομέρεια αναφορικά με την εποπτεία. Δηλαδή, το όνομα του επόπτη για κάθε ομάδα εργασίας, τι ακριβώς εποπτεύει, πότε επεμβαίνει, πότε σταματά την παραγωγή, τι οδηγίες δίνει (γραπτές, προφορικές, σχηματικές, διαγραμματικές), πόσους ελέγχους κάνει, κ.τ.λ. Έχοντας αναλύσει τα συνήθη προβλήματα που προκύπτουν και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, θεωρούμε ότι χρήσιμο είναι να παρουσιάσουμε τις μεθόδους που μπορούμε να εφαρμόσουμε, προκειμένου να επιλέξουμε την καλύτερη λύση.

## **ΘΕΜΑ Δ**

### **Βασικοί τύποι**

- Αποτελεσματικότητα (%) =  $(\text{Επιτευχθείσες μονάδες} / \text{Επιδιωκόμενες μονάδες}) \times 100$
- Παραγωγικότητα εργασίας =  $\text{Τελικά προϊόντα} / \text{Αριθμός εργαζομένων}$
- Οικονομική αποδοτικότητα =  $\text{Καθαρά κέρδη} / \text{Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια}$

## Δ1. Συμπλήρωση του πίνακα

Στοιχείο	2023	2024
Τελικά προϊόντα	840	900
Αριθμός εργαζομένων	40	45
Καθαρά κέρδη	250.000	300.000
Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια	1.000.000	1.500.000
Επιδιωκόμενες μονάδες	1.200	1.500
Αποτελεσματικότητα (%)	70%	60%
Παραγωγικότητα εργασίας	21	20
Οικονομική αποδοτικότητα	0,25	0,20

### Αναλυτικοί υπολογισμοί Δ1

#### Για το 2023:

- Αριθμός εργαζομένων:  $21 = 840 / \text{αριθμός εργαζομένων}$ , άρα αριθμός εργαζομένων =  $840 / 21 = 40$ .
- Αποτελεσματικότητα:  $(840 / 1.200) \times 100 = 70\%$ .
- Οικονομική αποδοτικότητα:  $250.000 / 1.000.000 = 0,25$ .

#### Για το 2024:

- Χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια:  $0,20 = 300.000 / \text{χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια}$ , άρα χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια =  $300.000 / 0,20 = 1.500.000$ .
- Επιδιωκόμενες μονάδες:  $60 = (900 / \text{επιδιωκόμενες μονάδες}) \times 100$ , άρα επιδιωκόμενες μονάδες =  $900 \times 100 / 60 = 1.500$ .
- Παραγωγικότητα εργασίας:  $900 / 45 = 20$ .

### Δ2. Ποσοστιαία μεταβολή καθαρών κερδών

Ποσοστιαία μεταβολή =  $[(\text{Νέα τιμή} - \text{Αρχική τιμή}) / \text{Αρχική τιμή}] \times 100$

Ποσοστιαία μεταβολή =  $[(300.000 - 250.000) / 250.000] \times 100 = (50.000 / 250.000) \times 100 = 20\%$ .

**Άρα τα καθαρά κέρδη αυξήθηκαν κατά 20%.**

### **Δ3. Παραγωγικότητα εργασίας 2025 και σχόλιο**

Αριθμός εργαζομένων 2025:  $45 + 20\% \times 45 = 45 + 9 = 54$  εργαζόμενοι.

Παραγωγικότητα εργασίας 2025 =  $1.080 / 54 = 20$ .

**Σχόλιο:** Η παραγωγικότητα εργασίας το 2025 είναι 20 μονάδες ανά εργαζόμενο, δηλαδή **παραμένει ίδια με το 2024**. Αυτό συμβαίνει επειδή τόσο τα τελικά προϊόντα όσο και ο αριθμός των εργαζομένων αυξήθηκαν κατά 20%. Συνεπώς, η αύξηση της παραγωγής δεν συνοδεύτηκε από βελτίωση της παραγωγικότητας εργασίας.

#### **Επιστημονική επιμέλεια:**

*Ευάγγελος Νικόπουλος*

*Εκπαιδευτικός ΠΕ80 Οικονομίας, MSc, MEd*